

0-794300

На правах рукописи

**Шаталов Дмитрий Владиславович**

**РОЛЬ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ  
ТАЛАНТОВ**

Специальность 08.00.05- Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика труда)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва- 2012

Работа выполнена на кафедре государственной службы и специальных программ ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Научный руководитель -  
почетный работник высшего профессионального образования, доктор  
экономических наук, профессор Карташов Сергей Александрович

Официальные оппоненты:  
доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник  
научно – исследовательского отдела Всероссийской государственной  
налоговой академии Минфина России Зуев Валерий Михайлович

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры  
национальной и региональной экономики «РЭУ имени Г.В. Плеханова»  
Гретченко Анатолий Иванович

Ведущая организация  
ФГБОУ ВПО «Тверской государственный университет».

Защита состоится «28» марта 2012 г. в 13:00 на заседании  
диссертационного совета Д 212.196.08 при ФГБОУ ВПО «Российский  
экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997  
г. Москва, Стремянный пер., д. 36, ауд. 353.

С диссертацией можно ознакомиться в информационно-библиотечном  
центре ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В.  
Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепы, д. 43.

Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации 27  
февраля 2012 г. размещены на официальном сайте ФГБОУ ВПО «РЭУ имени  
Г.В. Плеханова»: <http://www.rea.ru> и в сети Интернет Министерства  
образования и науки Российской Федерации по адресу: <http://vak2.ed.gov.ru>.

Автореферат разослан «27» февраля 2012 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ

Ученый секретарь  
Диссертационного совета  
Д 212.196.08,  
кандидат географических наук, доцент



0000801041

Е.В. Бельчук

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Модернизация российской экономики предполагает целенаправленную государственную политику в области, повышения качества рабочей силы, рационального использования трудового потенциала страны. Россия, входя по уровню образования населения в 15% наиболее продвинутых стран мира, по показателю вклада человеческого потенциала в создание общественного богатства относится к 15% наименее успешных стран.

Талантливые кадры необходимы всегда. Сегодня Россия вплотную подошла к неизбежному для нее этапу развития, когда экономический рост будет требовать не просто увеличения численности работающих и преодоления кадрового дефицита, а главным образом изменения сложившейся структуры занятости населения все возрастающего вовлечения в национальную экономику высококвалифицированных талантливых специалистов.

Целенаправленная и систематическая работа в этом направлении позволит избежать стихийного продвижения работников по служебной лестнице, планомерно заполнять из имеющегося резерва образовавшиеся вакансии и контролировать подготовку кандидатов на вакантные должности.

Успешное решение этих сложных задач предопределяется состоянием и направлением реформирования профессионального образования, так как профессиональная подготовка качественно новой, конкурентоспособной, разносторонне образованной, квалифицированной, гибкой, мобильной, мотивированной, инновационной, творчески активной и профпригодной рабочей силы является сегодня одной из важнейших стратегических задач не только системы образования, но и общества в целом.

Борьбе за таланты посвящено множество публикаций, но как это не удивительно роль системы образования в воспитании талантов не изучена глубоко и досконально российскими учеными, хотя имеет большую практическую ценность.

### Степень научной разработанности проблемы

Изучению особенностей формирования и использования человеческого капитала, проблемам управления и развития человеческих ресурсов посвящены труды лауреатов Нобелевской премии Т. Шульца и Г. Беккера. Весо-  
мый вклад в разработку данной проблемы внесли Б. Вейсборд, Дж. Минцер, Ли Хансен, Э. Брукинг, Н. Бонтис, Й. Ридерстрале, Дж. Псахарапулос, а также отечественные исследователи Б.Д. Бреев, В.П. Галенко, О.В. Забелина, О.Н. Мельникова, Н.Н. Карпова, Р.И. Капелюшников, и др.

Вопросы управления знаниями и человеческими ресурсами проанализированы в трудах И. Нонака, М. Польяни, Х. Такеучи, Ч. Кулисевица, В.Ф. Литвицкого, Г.П. Зинченко, А.Л. Гапоненко.

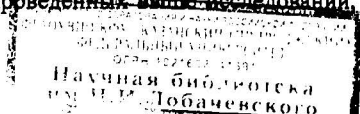
Современные проблемы развития творческой личности отражены в работах Д.В. Симонова, П.М. Ершова, О.Н.Мельникова и др.;

Сбалансированному развитию образовательных систем, включая и систему непрерывного образования, инновационным образовательным технологиям и компетентностному подходу, большое внимание уделено в трудах Р. Уайта, Дж. Равенны, Б. Саймона, А. Тайта, Д. Даниэля, П. Зибера, Кастельса, А.Г. Аганбегяна, Е.Н. Жильцова, Л.И. Евенко, Е.А. Карпухиной, А.Е. Волкова, Л.Ф. Никулина, С.А. Щенникова, С.Р. Филоновича, А.М. Зобова, В.В. Година и др.

Вопросы дополнительного профессионального образования рассматривают В.В. Валентинов, А.П. Егоршин, Э.Ф. Зеер, С.В. Кондратьев, В.А. Леднев, С.Г. Вершловский, Е.М. Дорожкин, Э.М. Никитин, Ш.З. Санатулов, А.А. Нешадин, О.А. Нешадина, И.Г. Царева и др.

Проблемы формирования и развития резерва кадров на выдвижение отражены в работах: Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, В.А. Дятлова, А.И. Гретченко, В.М. Зуева, С.А. Карташова, А.Я. Кибанова, М.Н. Кулапова, И.К. Макарова, Ю.Г. Одегова, Н.Ф. Пушкарева, Г.Г. Руденко, В.В. Травина, А.И. Турчинова, С.В. Шекшни и др.

Отдавая должное значимости проведенных автором исследований, отме-



тим, что ряд теоретических и прикладных вопросов по теме нашего исследования не нашли адекватного научного решения, не сформировано четкое представление о системе управления талантами на общероссийском и региональном уровнях, методах оценки их влияния на рынок труда. Требуется уточнение теоретико-методологических подходов и практических мер по совершенствованию управления талантами, структуре системы управления непрерывным образованием как основного инструмента их становления и развития.

Таким образом, теоретическая и практическая значимость вышеуказанных проблем, а также недостаточная проработанность механизма управления формированием и развитием талантов обусловили выбор темы диссертационного исследования и ее актуальность.

**Объект исследования** - система управления талантами: содержание его основных этапов, включенность в этот интеграционный процесс системы непрерывного образования.

**Предмет исследования** - социально-экономические отношения, возникающие в процессе построения системы управления талантами в организации, а также принципы, методические подходы и механизм построения системы непрерывного образования, направленный на формирование интеллектуально-креативных ресурсов.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования - разработка концептуальных и методических подходов к построению системы воспитания талантов на базе непрерывного образования.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- изучить представление о таланте с точки зрения менеджмента и рассмотреть управление талантами в организации как неотъемлемой составляющей современной технологии управления персоналом;
- рассмотреть структуру системы управления формированием талантов, включающую процессы поиска сотрудников с высоким потенциалом в

коллективе и программы их развития;

- разработать мероприятия по построению системы управления талантливыми сотрудниками, работающими в организации;
- обосновать методические принципы и разработать механизм функционально-структурной модернизации системы образования, адекватный требованиям инновационной экономики;
- исследовать современные тенденции в развитии мировой и отечественной систем непрерывного образования; определить их сравнительные преимущества и недостатки, а также выявить те элементы, которые целесообразно адаптировать к особенностям управления развитием талантов;
- предложить механизм формирования и развития талантов на основе интеграции программ развития персонала в структуру системы непрерывного профессионального образования;

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды современных российских и зарубежных ученых в области теории человеческих ресурсов и управления персоналом, по взаимосвязи инноваций в этой сфере и инвестициями, обеспечивающими их реализацию.

Достоверность и обоснованность результатов исследования основаны на использовании автором диалектической логики и таких общенаучных методов и приемов, как анализ и синтез, группировка, научная абстракция, моделирование, факторный анализ, количественные и качественные экспертные оценки.

В качестве информационной базы использованы данные Правительства РФ, Федеральной службы государственной статистики, МОТ и Федеральной службы занятости, Министерства образования и науки Российской Федерации, материалы научно-исследовательских и экспертно-аналитических центров, научно-практических конференций и семинаров, обзоры периодических изданий, официальных сайтов отечественных и зарубежных научных институтов, данные Интернет источников, материалы консультационных и тренинговых компаний, статьи по управлению персоналом.

**Научная новизна исследования** заключается в разработке методических подходов к работе с талантами в организации и научно-методических рекомендаций по развитию их потенциала путем интеграции с системой непрерывного образования.

Основные результаты, характеризующие научную новизну работы и выносимые на защиту, состоят в следующем:

- дополнено известное понятие «талант», в котором упор сделан на его развитие, что возможно при переходе от идеологии «рабства» работников к идее персонифицированного подхода к работе с ними;
- разработаны методические рекомендации по управлению талантами в организации с выделением основных способов и этапов реализации данной функции в организации применительно к этапам жизненного цикла таланта;
- аргументированы, на основе использования критериев SMART, направления разработки планов профессионального совершенствования (развития) талантов;
- обоснована необходимость структурной модернизации российской системы образования, которая способствует повышению ее роли как стратегического условия повышения качества человеческого капитала – основного фактора обеспечения конкурентоспособности российской экономики и развития талантов,
- выявлены причины, в силу которых российская система непрерывного образования пока не может считаться целостной и интеграционной, и предложена ее трактовка как процесса, продолжающегося в течение всей трудовой жизни и обеспечивающего развитие талантов через дополнительное образование и поддержание тесных связей с базовым вузом;
- разработана на основе принципов вертикальной и горизонтальной интеграции целостная, внутренне непротиворечивая развернутая модель непрерывного образования и обоснована необходимость создания сетевых образовательных учреждений; раскрыта типология их организационных форм;
- предложена модель открытого университета как образовательного

учреждения инновационного типа, предполагающего использование современных образовательных технологий, методик и концепций обучения, раскрыты его основные характеристики.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что основные методические и прикладные результаты работы могут быть использованы высшими учебными заведениями страны при разработке инновационных стратегий подготовки штучных специалистов.

Ряд научно-методических разработок автора, в частности методика разработки планов профессионального совершенствования работников могут быть использованы при выявлении и подготовке резерва на замещение ответственных должностей, а так же при формировании программ развития персонала.

Основные положения и прикладные результаты диссертационного исследования вошли в программы дополнительного образования ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», где развёрнуты все элементы системы непрерывного образования, включая высшее образование и дополнительное образование по целевым корпоративным программам.

#### **Апробация результатов исследования.**

Наиболее важные положения диссертационного исследования освещались в докладах на международных и региональных научных и научно-практических конференциях, семинарах и форумах, в частности: IV Международная научно - практическая конференция «Современная экономика: концепции и модели инновационного развития» (Москва, февраль 2012); Труд в XXI веке (Москва, апрель 2011 г.); «Рынок труда и политика занятости: состояние и перспективы развития» (Москва, ноябрь 2011 г.); Учебно-практический семинар по изучению зарубежного опыта по программе «Эффективное управление муниципальным образованием» в рамках реализации образовательной программы Единая система обучения «Муниципальная школа» (Берлин, март 2011 г.); «Проблемы и перспективы обеспечения занятости населения и развитие социально-трудовых отношений в городе Москве



в условиях перехода к инновационной экономике» (Москва, ноябрь 2010 г.); межфаederalной научно-практической конференции «Модернизация России: современные проблемы управления» (Москва, 2010г.). Международные Плехановские чтения (XXIII – апрель 2010 г., XXIV – апрель 2011 г.); Республиканской научно-практической конференции (Ташкент, 2011 г.); Круглый стол, Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации: 20 лет с момента принятия» (Москва ноябрь 2010). Двадцать пятой международной научно-практической конференции «Плехановские чтения» (Москва 10-16 февраля 2012г.)

**Публикации.** Основные положения диссертационного исследования получили отражение в 6 опубликованных работах (из них в 2 рецензируемых ВАК журналах) общим объемом 4,35 п.л., в том числе в статьях и тезисах докладов и выступлений.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы по теме исследования и приложений. Работа изложена на 211 страницах, содержит 12 таблиц, 33 рисунка, 19 приложений.

## **II Основные положения и результаты работы**

1. Силы, движущие талантами, имеют два глубоких проявления. Во-первых, власть в компании «перешла» к персоналу. Стоимость таланта растет. И это ставит перед организациями сложную задачу: им придется постараться, чтобы выиграть битву за талантливых работников. Если руководство компании и HR – департамент желают, чтобы люди использовали свои способности на благо организации, то необходимо признать, что они этими способностями обладают.

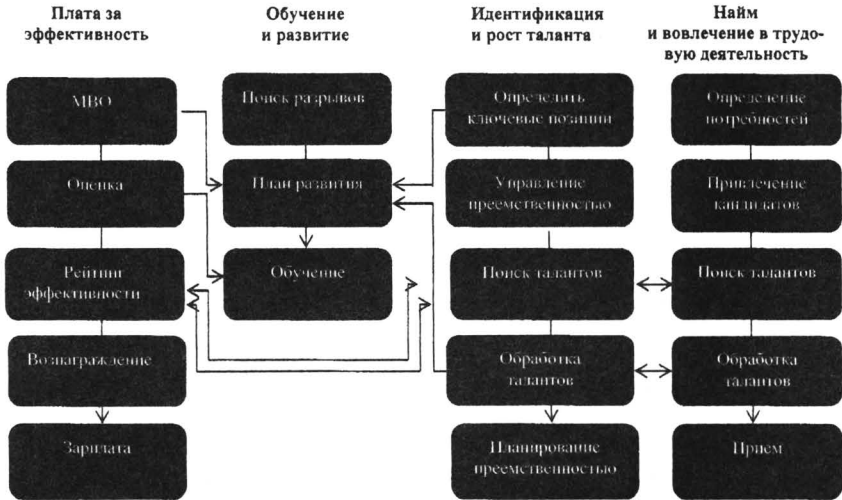
Во-вторых, умелое управление талантами становится ключевым источником конкурентного преимущества. Компании, которые эффективнее ищут, развивают, вдохновляют и удерживают талантливых работников, получают лучшую, чем другие, долю этого критического дефицитного ресурса, что резко повышает результаты их деятельности.

Талант выступает в качестве «планки», на которую равняются другие сотрудники, он способен зажечь коллег своим энтузиазмом и нетипичным, творческим подходом к решению проблем. Однако на практике не все так просто. Во-первых, талант должен быть «вписан» в коллектив, иначе вместо «мотора» он может стать тормозом в работе. Во-вторых, талантливые сотрудники отличаются рядом качеств, которые делают управление ими весьма непростой задачей, решение которой связано с постоянной борьбой с переменчивостью и неопределенностью их поведения.

2. «Управление талантами», на взгляд автора, это попытка спрогнозировать, какие человеческие ресурсы понадобятся компании, и создать условия для их своевременного привлечения. Оно выступает как система организационно-экономических и социально-психологических мер, нацеленных на повышение уровня компетенций в критических, с точки зрения бизнеса, видах деятельности путем внедрения и развития программы по привлечению, приобретению, развитию, продвижению и удержанию талантов. Таким образом, управление талантами – это интегрированный подход к управлению различными HR – процессами, включая рекрутинг, найм, быструю адаптацию (onboarding), обучение, управление эффективностью деятельности, развитие лидерства и планирования замещения должностей. Как бизнес-процесс, управление талантами (talent – менеджмент) состоит из множества составляющих (см. рис.1).

Основные этапы реализации управления талантами как процесса включают:

- определение значимых (ключевых) для компании групп персонала, такие группы могут быть представлены во всех категориях – от топ-менеджеров до рабочих;
- согласование критериев оценки и содержания компетенций, определяющих высокоэффективное поведение;
- выдвижение (отбор) кандидатов по критериям, принятым в компании;



**Рис.1. Процессы управления талантами**

- развитие, – то есть составление и реализацию персональных планов и программ развития ключевых компетенций, профессиональных навыков, карьерного роста и отслеживание ступеней развития;

- мотивацию – предложение высокопотенциальным сотрудникам для удержания их в компании, специальных программ мотивации включая продвижение и материальное стимулирование, например программы опционов или кредитования.

Российские фирмы в основной своей массе сегодня еще не видят в услугах по управлению талантами, большой пользы считая, что это слишком трудоемкая работа, которая никому не нужна. При нынешнем уровне конкуренции российским компаниям еще можно обойтись первым уровнем управления талантами – уровнем высшего (top) менеджмента, но уже необходимо расширять данный проект за счет новых уровней и новых позиций, соблюдая при этом методичность и проработку каждой детали, чтобы данная система работала с полной отдачей и высокой эффективностью<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Если в большинстве российских компаний такие проекты ориентированы на высший уровень менеджеров,

Сейчас наступает время «штучных» специалистов, а таланты могут стать козырем практически в любом бизнесе. Кризис сыграл определенную положительную роль в этом вопросе, многие компании при подборе персонала перестали гнаться за «валом». Процесс управления талантами лучше всего выстраивать самим сотрудникам HR – служб, что требует, реорганизации традиционных служб управления персоналом и наделения их новыми функциями: планирования карьеры сотрудников; сохранения и удержания талантов в компании.

3. Единого алгоритма управления талантами сегодня не существует, так как невозможно найти такой принцип работы со всем коллективом и конкретные формы его воплощения, не зная структуры коллектива, природу бизнеса конкретной компании, ее стратегию. В то же время, эксперты выделяют несколько основных способов, позволяющих эффективно управлять талантами (см. табл.1).<sup>1</sup>.

Первый способ – загрузить талант интересной, креативной и ни в коем случае не рутинной работой. Талант крайне редко видит себя в долгосрочной перспективе в той же компании, в которой работает сейчас. Поэтому для удержания и мотивирования талантов необходимо постоянно ставить перед ними новые, все более интересные и амбициозные задачи.

Второй способ - взять на себя заботу об организации полноценного отдыха таланта, дабы избежать переутомления и «перегорания» талантливого сотрудника. Например, наградить турпоездкой или абонементом в фитнес-центр. Здесь руководителю (менеджеру) придется стать своему талантливому сотруднику практически «родной матерью».

Таблица 1

### Талант и бизнес: способы управления

Плюсы	Минусы	Способы управления
Имеет большой потенциал развития	Разрушает стандарты работы	Загрузить интересной, креативной и не рутинной работой

то в странах с более продолжительной историей корпоративного обучения программа развития талантов часто пронизывает все уровни организации.

<sup>1</sup> См.: Карьера, 2009. № 3, с.55.

Находит нетривиальные решения задач	Может стать источником конфликта в коллективе	Создать адекватную систему моральной и материальной мотивации
Исполняет роль «моторчика» в коллективе	Требует особого внимания руководства	Внести разные системы контроля работы сотрудников
Проявляет гибкость, умеет воспринимать новое	Может легко сменить место работы	Обеспечить возможность интересных коммуникаций с внешней средой
Трудолюбив	Часто болеет	Позаботиться об организации отдыха

Третий способ – обеспечить таланту «особое положение», не ломая при этом устоявшейся структуры коллектива и не вызывая у других сотрудников вопросов: почему ему можно, а мне нельзя (свободный график, освобождение от дресс-кода и т.п.). Инструментов тут много. Например, можно создать «под талант» специальную «креативную» должность, тем самым выведя его за пределы формального равенства с коллегами; можно также организовать систему разных уровней контроля над его работой и т.д.

Четвертый способ – создать талантливому сотруднику комфортные и интересные коммуникации с внешней средой. Таланты постоянно общаются в профессиональном сообществе, это повышает риск утечки информации и ухода самого специалиста, но без такого общения талант не может существовать, поэтому талантливым сотрудникам надо обеспечить возможность интересных командировок, участия в конференциях, выставках, программах переобучения и т.п.

Пятый способ (далеко не последний по своей значимости) – создать систему моральной и материальной мотивации. В компании, ориентированной на работу с талантами, необходимо иметь гибкую систему премий, бонусов и иных поощрений сотрудников. Причем не только материальных, так как талант, всегда нуждается в похвале.

**4. Среди компаний, работающих на рынке, преобладает мнение о необходимости «выращивания» своих талантов внутри организации.**

Работодатели, которые еще недавно были готовы перекупать талантливых специалистов, предлагая сверхзарплаты, на фоне сокращения темпов най-

ма персонала и бюджетов на обучение, подвергли сокращению расходы на развитие сотрудников, но с неохотой увольняли ключевых сотрудников. Единственный способ разумно распорядиться бюджетом на обучение – централизация управления расходами на управление талантами.

Однако далеко не все специалисты считают, что выращивание талантов в «собственном саду» – лучший вариант. Таланту в своей команде просто не дадут расцвести: слишком много завистников и людей с ложными пустыми амбициями. Ведь как только окружающие сотрудники начнут замечать, что таланту разрешено то, что запрещено им, проблем, и напряженности в коллективе избежать будет крайне сложно.

Самыми распространенными программами управления талантами являются: внутренние программы обучения, коучинг и планирование замещения должностей. Внешние стажировки и обучение действием определены компаниями, использующими данную технологию как самые малоэффективные программы.

Эффект от программ, направленных на выявление, развитие и удержание талантов, не будет замечен «завтра же». Это стратегические инвестиции в персонал, и результаты будут видны не ранее чем через год-полтора, но при определенном уровне корпоративной культуры в компании отдача от талантливых сотрудников будет очень высока.

Самое главное, о чем не стоит забывать при реализации программы управления талантами, – это создание такого климата в коллективе, когда существует взаимное уважение друг к другу, лояльность к компании, общая долгосрочная цель и осознание того, что ежедневный вклад каждого ощутимо приближает всех сотрудников компании к этой цели. Важно, когда в компании есть система ценностей, которая сама по себе представляет ценность: люди получают удовольствие от общения друг с другом, хотят работать в компании долгое время, помогают коллегам профессионально расти, обмениваются знаниями и опытом и готовы сделать многое для того, чтобы компания росла и развивалась. В связи с этим хороший руководитель, нацеленный на долговре-

менный результат, понимает: работа с талантами – это сложный, но взаимовыгодный процесс, в нем главное – извлечь наибольшую пользу из талантов своих сотрудников, а также помочь самим талантам развиваться и гармонично влиться в команду единомышленников.

5. Потребности растущих российских компаний уже больше не могут быть удовлетворены стандартными программами развития. В литературе и на практике используются различные понятия, характеризующие процессы развития:

- развитие талантов (Talent Management) – выявление ключевых позиций разного уровня и развитие сотрудников, наиболее способных их занять.
- формирование и развитие кадрового резерва – отбор, оценка и подготовка сотрудников, наиболее способных к замещению должностей, приоритетных для компании.
- карьерное планирование (Succession Planning) – выявление способностей каждого сотрудника и создание нескольких альтернативных идеальных вариантов его карьерного (профессионального) развития, где эти способности могут быть максимально реализованы, так как обычные схемы карьерного роста талантов не мотивируют.

Идеальный вариант карьерного планирования – когда человек, начиная работать в определенной должности, сразу знает, какие пути карьерного роста (один или несколько) перед ним открыты. И знает, какие компетенции, в какие сроки ему нужно развить в себе, чтобы получить продвижение на следующий уровень. В России дифференцированный подход к развитию персонала пока в самом начале развития, но с уверенностью можно сказать, что активизация этой работы не за горами: ведь правильные люди на важных должностях – это главное конкурентное преимущество компании.

Выбор конкретных методов, программ и инструментов развития зависит от возможностей организации и фантазии исполнителей. Например, достаточно сильной сдерживающей силой могут являться сами программы развития сотрудников, которые может предложить компания. Важнейшим усло-

вием успеха современной организации на глобализирующемся рынке является планирование развития, которое представляет собой подготовительный этап для дальнейшего развития и роста талантов.

6. Резерв кадров – это своеобразный «пул талантов»<sup>1</sup>. Его созданием занимаются крупнейшие корпорации, такие как IBM, TNT, Shell, Johnson & Johnson и др., а проект в формате «Кадровый резерв» – это возможность продемонстрировать, каким образом развитие сотрудников может повлиять на успех бизнеса. С каждым членом резерва составляется индивидуальный план профессионального совершенствования (развития – ППС или ППР), показывающий связь между успехом организации и вкладом в него каждого работника. ППС – это живой и изменяющийся документ, являющийся инструментом для отображения реальной ситуации, связанной с подготовкой работника под конкретную позицию, (см. рис.2).

После того, как кадровый резерв сформирован, приступают к следующей стадии – разработке и воплощению в жизнь программы обучения и развития. Здесь возможны два подхода:

- – развивать то, что является сильными сторонами сотрудника;
- – обращать пристальное внимание на слабые стороны сотрудника, так как невозможно получить гармонично развитого и эффективного работника, если у него будут слабо выражены некоторые компетенции.

Программа призвана содействовать решению следующих задач:

- приобретению требуемых знаний, умений и навыков для качественного выполнения возложенных функций, решения текущих и перспективных задач;
- формированию компетентного работника современного типа, обладающего необходимым потенциалом и организаторскими способностями;

<sup>1</sup> В основе технологии Talent Review лежит процесс выявления талантов в компании и определения пути развития ключевых сотрудников.



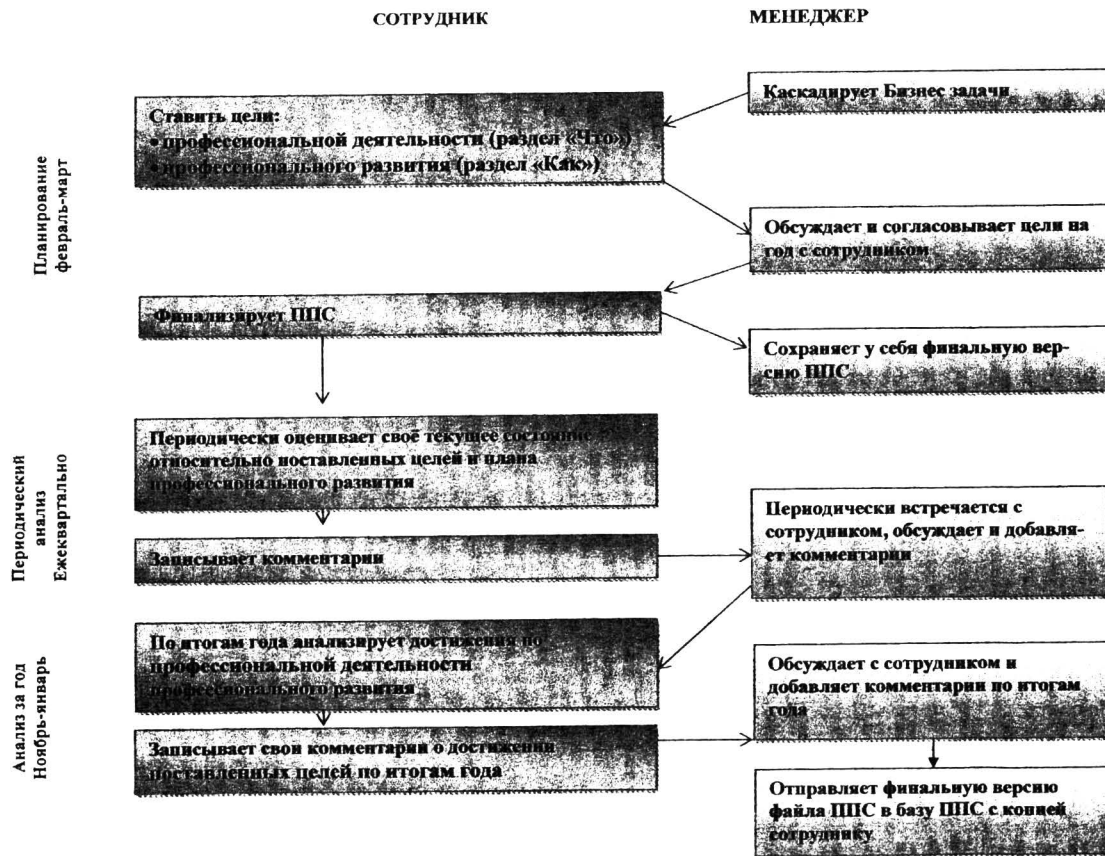


Рис. 2. План профессионального совершенствования и его временные рамки

- быстрому и эффективному освоению работниками новых прогрессивных технологий, помогающих им занимать самые высокие места в рейтингах по различным направлениям деятельности:

- своевременному и по возможности полному удовлетворению потребностей структурных подразделений в персонале соответствующего уровня квалификации. Если кандидат в кадровый резерв демонстрирует высокую готовность и желание занять новую позицию, ему может быть предложено: вертикальное (горизонтальное) продвижение; участие в стратегических (интеграционных) программах и проектах. Такие проекты оказывают большое влияние на бизнес организации, контролируются и оцениваются высшим руководством, в них задействовано большое количество сотрудников из разных подразделений и они имеют четкие временные ограничения.

Основной целью обучения талантов является создание эффективной корпоративной системы профессионального непрерывного обучения и развития персонала, охватывающей все категории сотрудников, включая высшее руководство. Специалисты утверждают, что рост бизнеса требует, чтобы годовые затраты на обучение и развитие персонала составляли не менее месячного фонда оплаты труда.

7. Меняются времена – меняются и ценности. Совсем недавно ценились знания, которыми обладал специалист, но в новый век стремительного развития информационных и коммуникационных технологий этого становится недостаточно, поскольку знания очень быстро устаревают. По данным ЮНЕСКО, в XXI в. любая сумма знаний устареет за пять лет, а в свете нынешних темпов перемен на отечественном рынке и того быстрее, примерно каждые 17-18 месяцев, то есть необходимо постоянно наращивать потенциал талантов. Возникает необходимость достройки «образовательной лестницы» новыми ступенями, рассчитанными на все периоды взрослой жизни от 25 до 65 лет. Прежний девиз – «Знания на всю жизнь» уступает место новому – «Знания через всю жизнь».

Таким образом с ростом интерактивной плотности связей между «вузом

– специалистом – работодателем», переходом к «сервисному» обществу, старые иерархически-бюрократические формы не выдерживают новых требований, препятствуют изменениям и развитию работника, быстрому созданию новых, оригинальных ключевых компетенций.

В то время как крупные классические университеты реорганизуются с целью расширения глобальной деятельности и вхождения в открытое образовательное пространство, осуществляемое через стратегию «e-Learning», небольшие вузы будут исчезать. Единственный способ им выжить – войти в состав популярного бренда – крупного университета. Все сказанное, требует формирования новых, адекватных современным требованиям моделей образовательных учреждений.

Одной из таких моделей становится тип открытого университета, способного выполнять в современном обществе знаний функции, необходимые для формирования человеческих ресурсов, которые стали наиболее востребованы с развитием современных технологий. Основная цель такого университета как образовательного учреждения заключается в стремлении к новым знаниям. Эта цель становится достижимой благодаря плодотворной работе в двух взаимосвязанных областях деятельности: обучении как таковом и научных исследованиях. Таким образом, открытый университет представляет собой учреждение, в котором подача знаний происходит исключительно в параллели с деятельностью, направленной на приобретение знаний посредством их обсуждений и науки. По сравнению с традиционным (массовым) университетом, открытый (виртуальный) университет показал себя более эффективным в решении таких задач, как<sup>1</sup>:

- разработка теории по повышению уровня знаний (исследований), основанная на открытом диалоге различных представлений о мире;
- корректировка интеллектуальных, диагностических методов и методов планирования, делая их более приспособленными к постоянным изменениям, происходящим в мире,

---

<sup>1</sup> Вестник РЭА, 2011, № 3, с.24.

- развитие индивидуумами собственных способностей;
- максимальное обеспечение соответствия целей, стоящих перед институтами образования, потребностям социально-культурного и экономического развития;
- выдвигание достойного спроса на интеллектуальные ресурсы со стороны производственных сил.

При разработке идеальной модели открытого университета необходимо учитывать следующие принципы: свободу и автономность, ставку на формализованные знания, научную компетентность. Именно эти ценности способны обеспечить образование, основанное на научных исследованиях и реализуемое в рамках учебных программ, которые дают соответствующий ответ познавательным потребностям учащихся.

8. Другой моделью учебного заведения, обеспечивающего получение непрерывного профессионального образования, является создание сетевых учреждений образования, положительный опыт создания которых, хотя и единичный, уже имеется в России. Так, например, открытый образовательный консорциум ЛИНК является инновационным сетевым проектом, который объединяет 75 учебных заведений. Его миссия – «развитие организационно-управленческой культуры и системы открытого образования в России на основе передовых мировых технологий обучения и глобальной сети региональных партнеров» – была сформулирована еще на начальном этапе его развития.

Особенно привлекательно в системе сетевого вуза то, что диапазон его обслуживания охватывает всю возрастную вертикаль – начиная от детского и кончая преклонным возрастом человека. Это создает условия для вовлечения в активную инновационную деятельность всех заинтересованных лиц независимо от возраста.

Наличие сети знаний лишь необходимое, но отнюдь не достаточное условие формирования образовательных сетей, которые направлены на создание специфической образовательной услуги. Для этого необходимо форми-

рование управленческо-административных, финансовых и маркетинговых сетей, объединение которых условно можно назвать «бизнес-сетью». Создание таких сетей достигается через управление знаниями, специфическими технологиями и виртуализацией деятельности. Объединение этих взаимointегрированных частей и образует образовательную сеть.

Под образовательной сетью («виртуальный университет» – частный случай) автор подразумевает «практически» самостоятельных в правовом отношении, но частично зависимых в экономическом отношении учебных заведений, которые на основе общих целей поставляют на рынок определенные образовательные услуги.

9. Модель создания сетевого учебного заведения включает на взгляд автора следующие элементы:

- непосредственное обучение основывается на создании сети филиалов, как в России, так и за рубежом;
- учебные заведения, входящие в сеть, «приобретают» программы и курсы базового вуза, самостоятельно ведут обучение и присваивают квалификацию. Экстремальный принцип формирования преподавательского состава распространяется и на формирование студенческих сообществ;
- учебное заведение является партнером базового вуза, обеспечивая все необходимые для организации учебы процессы непосредственно на месте, то есть оно выступает как тьютор;
- валидация качества, то есть подтверждение того, что все вузы, входящие в сеть удовлетворяют требованиям внешнего потребителя образовательной услуги, то есть сетевой бренд является сильно зависимым от локального имиджа и локальных услуг.

Данная модель может быть реализована в рамках следующих технологий сетевых организаций:

- формальная, включает в себя аренду площадей в существующем учебном заведении, отличается гибкостью и экономичностью, однако имеет недостаток, - внешние студенты ощущают низкую степень принадлежности к

центру.

- партнерства, когда учебному заведению предлагается передавать часть деятельности по поддержке студентов другому учебному заведению. Студенты являются одновременно студентами сети и базового института, где определены общие интересы

- аккредитационная – позволяет, использовать ресурсы базового учебного заведения, которых может не хватать в системе сети отдельным вузам при продвижении образовательных услуг. Возможна ситуация, когда учебный центр берет на себя часть функций по администрированию, контролю и т.д.

- региональная, похожа на модель партнерства, но с некоторыми специфическими характеристиками, такими как особый статус в масштабах города либо региона; возможность иметь широкий доступ для местных жителей; быть частью либо центром различных сетей

- корпоративная, реализуется в виде корпоративного центра с особыми программами, направленными на обучение и тренинг персонала. Иногда компании делают свои центры открытыми для других учебных заведений, которые используются центром как провайдеры

- региональный центр включает в себя набор моделей и различные функции. Он может осуществлять управление другими центрами и делегировать им полномочия по поддержке студентов или стать центром, который повышает свою ответственность и статус вплоть до официального контроля над не академическим персоналом других центров.

Своеобразным прообразом сетевых учебных заведений является создание так называемых федеральных университетов на базе крупных областных университетов. Все это еще раз указывает на необходимость дальнейшей модернизации всей системы непрерывного образования.

**Основные положения диссертационного исследования опубликованы в следующих работах.**

1. Шаталов Д. В. Зарплатные ожидания выпускников вузов // Нормирование и оплата труда в промышленности 2012г. №1(0,63п.л.). **Входит в перечень изданий ВАК**
2. Шаталов Д. В. Принципы и критерии формирования и функционирования системы управления кадровым потенциалом предприятия// Журнал "Вестник РЭА", 2010г. №6. (1,1 п.л.). **Входит в перечень изданий ВАК**
3. Шаталов Д. В. Принципы и критерии формирования и функционирования системы управления кадровым потенциалом предприятия // Ежемесячный журнал «Современные аспекты экономики». 2010г. №7(155), (0,85 п.л.)
4. Шаталов Д. В. Системный подход к управлению кадровым потенциалом предприятия и построение модели его формирования, функционирования и развития// Ежемесячный журнал «Современные аспекты экономики»2010г. №8(156), (0,9 п.л.)
5. Шаталов Д. В. Управление кадровым потенциалом предприятия/ Сборник докладов и выступлений городской научно практической конференции «Проблемы и перспективы обеспечения занятости населения и развития социально-трудовых отношений в городе Москве в условиях перехода к инновационной экономике 11 и 12 ноября 2010г. Академия наук РФ (0,56 п.л.)
6. Шаталов Д. В. Роль непрерывного образования в становлении талантов/ Материалы IV Международной научно - практической конференции «Современная экономика: концепции и модели инновационного развития» в трех книгах, ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» 24 февраля 2012г., книга 1(0,31 п.л.)

Напечатано в типографии  
ФГБОУ ВПО «Российского экономического университета  
имени Г. В. Плеханова».  
Тираж 100 экз. Заказ № 41 -з.









